



2026年4月30日

各位

会社名 東日本旅客鉄道株式会社
代表者名 代表取締役社長 喜勢 陽一
(コード番号 9020 東証プライム)

グループ経営ビジョン「勇翔2034」数値目標等の更新について

当社は、決算実績および今後の業績見通し等を踏まえ、グループ経営ビジョン「勇翔2034」(2025年7月1日公表)の数値目標等を下記の通り更新することといたしましたので、お知らせいたします。

記

1 2032年3月期数値目標

	新目標 (本日公表)	旧目標 (2025年7月1日公表)
営業収益	4.3兆円程度	4兆円超
EBITDA	1.2兆円程度	1.2兆円程度
モビリティ	6,000億円程度	6,000億円程度
生活ソリューション	6,000億円程度	6,000億円程度
営業利益	7,500億円程度	7,000億円程度
モビリティ	2,600億円程度	2,500億円程度
生活ソリューション	4,900億円程度	4,500億円程度
ROA	5%以上	5%以上
モビリティ	3%以上	3%以上
生活ソリューション	7%以上	7%以上
ネット有利子負債/EBITDA	5倍程度	5倍程度
モビリティ	5倍程度	5倍程度
生活ソリューション	6倍程度	6倍程度
ROE	10%以上	10%以上

2 2028年3月期数値目標

	新目標 (本日公表)	旧目標 (2025年7月1日公表)
営業収益	<u>35,180 億円</u>	34,640 億円
運輸事業	<u>21,750 億円</u>	21,220 億円
流通・サービス事業	<u>5,070 億円</u>	6,550 億円
不動産・ホテル事業	<u>7,100 億円</u>	5,730 億円
その他	<u>1,260 億円</u>	1,140 億円
EBITDA	<u>9,580 億円</u>	9,470 億円
運輸事業	<u>5,510 億円</u>	5,460 億円
流通・サービス事業	<u>1,040 億円</u>	1,070 億円
不動産・ホテル事業	<u>2,410 億円</u>	2,290 億円
その他	<u>640 億円</u>	670 億円
営業利益	<u>4,880 億円</u>	4,850 億円
運輸事業	<u>2,360 億円</u>	2,340 億円
流通・サービス事業	<u>800 億円</u>	830 億円
不動産・ホテル事業	<u>1,490 億円</u>	1,380 億円
その他	<u>260 億円</u>	320 億円
ROA	<u>4.3%</u>	4.4%
モビリティ	<u>3.1%</u>	3.0%
生活ソリューション	<u>5.4%</u>	5.8%
ネット有利子負債/EBITDA	5 倍程度	5 倍程度
モビリティ	5 倍程度	5 倍程度
生活ソリューション	6 倍程度	6 倍程度
ROE	8%以上	8%以上

3 関連する中長期戦略の数値目標

(1) モビリティ中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」

新目標 (本日公表)	旧目標 (2025年9月9日公表)
2032年3月期 モビリティ営業収益 <u>+3,000 億円超</u> (2025年3月期比)	2032年3月期 モビリティ営業収益 +2,000 億円超 (2025年3月期比)

(2) 中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」

新目標 (本日公表)	旧目標 (2024年6月4日公表)
<u>2032年3月期</u> 生活ソリューション 営業収益・営業利益倍増 (2024年3月期比) さらに、 営業収益+1,500 億円、営業利益+1,000 億円	2034年3月期 生活ソリューション 営業収益・営業利益倍増 (2024年3月期比)

以上

数値目標策定にあたって

- 「勇翔2034」のKGI※（長期的な経営目標）として、「**2031年度ROE10%以上**」を掲げます。
- 既存事業の成長と非連続な成長を通じて**2031年度の営業収益4.3兆円程度**をめざし、5兆円の営業収益規模（2034年度）に向けた成長軌道を描きます。
- **コングロマリット・プレミアム**を生み出し、グループの企業価値を最大化するため、**M&A等の資本戦略を進めます**。また、経営環境に応じた**最適な資本関係**を追求していきます。

※KGI=Key Goal Indicator

	2024年度
営業収益	28,875億円
EBITDA ※1	7,829億円
営業利益	3,767億円
ROA ※2	3.8%
ネット有利子負債※3/ EBITDA	6.0倍
ROE ※4	8.0%

既存事業の成長に加え、
稼ぐ力を早期に高め、
非連続な成長を実現

● M & Aの実現

● 新規事業創造

2031年度
<u>4.3兆円程度</u>
1.2兆円程度
<u>7,500億円程度</u>
5%以上
5倍程度
10%以上

2034年度
営業収益5兆円に
向けた成長軌道
を描く



=KGI

※1 EBITDA = 営業利益+減価償却費 ※2 ROA: 総資産営業利益率 ※3 ネット有利子負債=有利子負債残高-現金及び現金同等物残高 ※4 ROE: 自己資本当期純利益率
(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

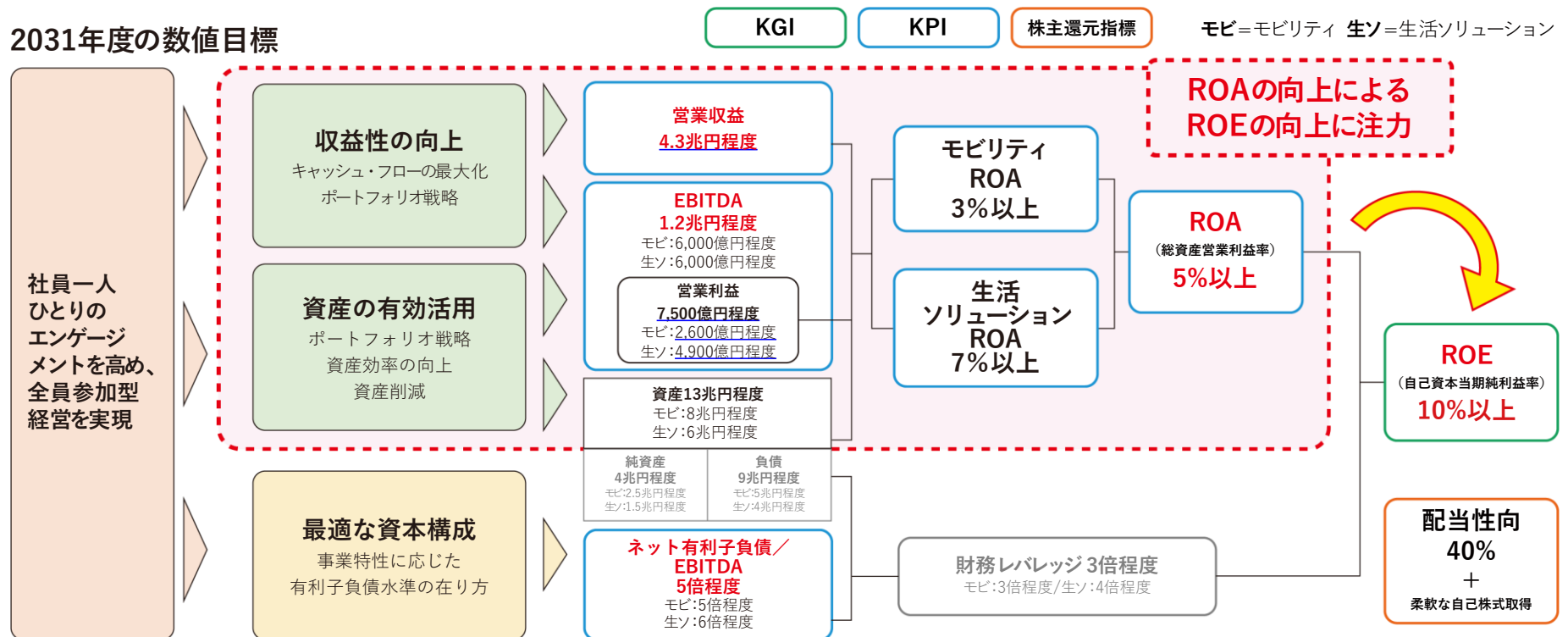
2031年度の数値目標



- **ROEをKGI^{※1}（長期的な経営目標）とし、2031年度に10%以上をめざします。**
- **KGI達成のためのKPI^{※2}として、ROA、営業収益、EBITDA、ネット有利子負債/EBITDAを設定します。**
- **配当性向を2027年度40%に向けて段階的に引き上げるとともに、柔軟に自己株式取得を実施します。**

※1 KGI=Key Goal Indicator ※2 KPI=Key Performance Indicator

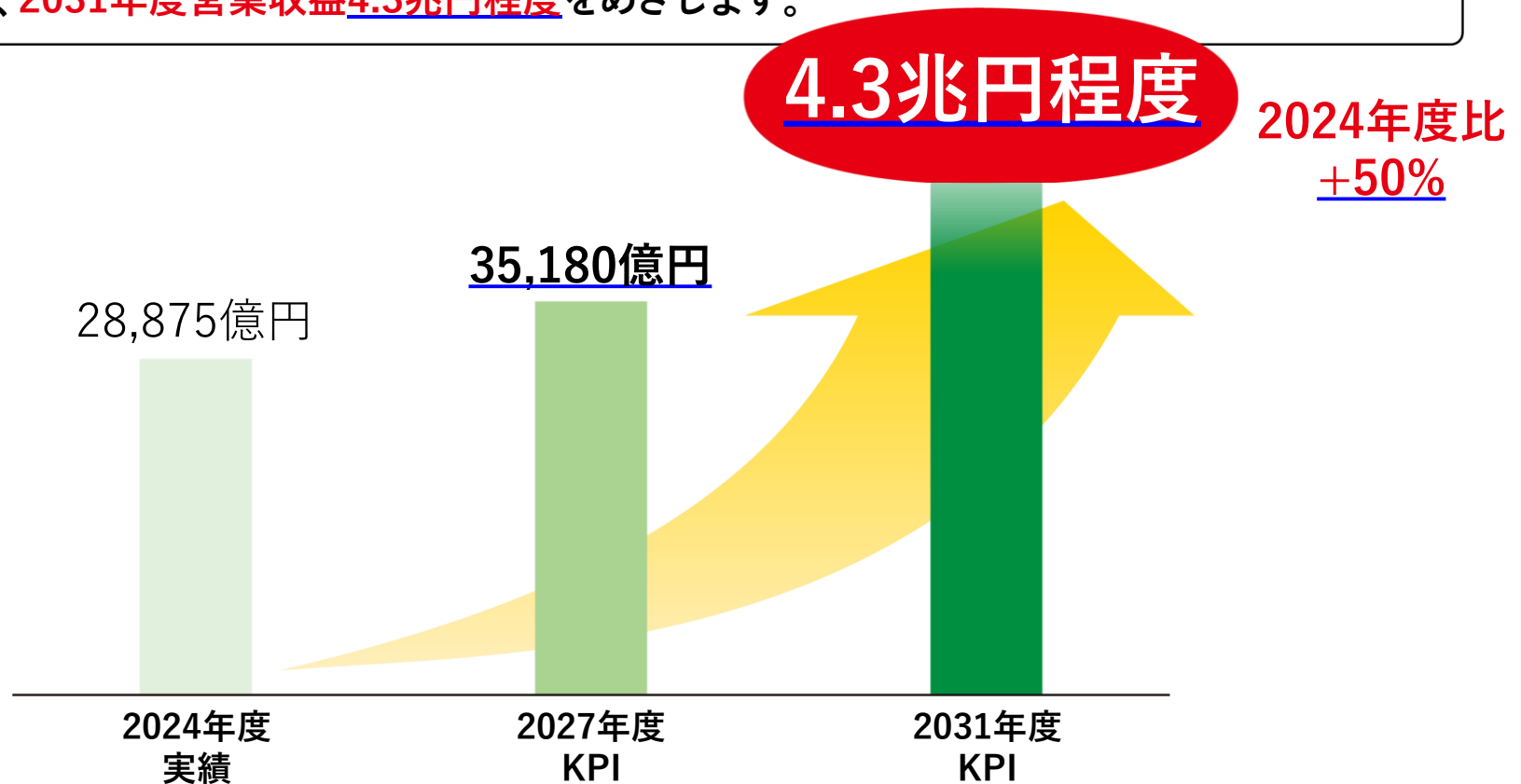
2031年度の数値目標



(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

営業収益

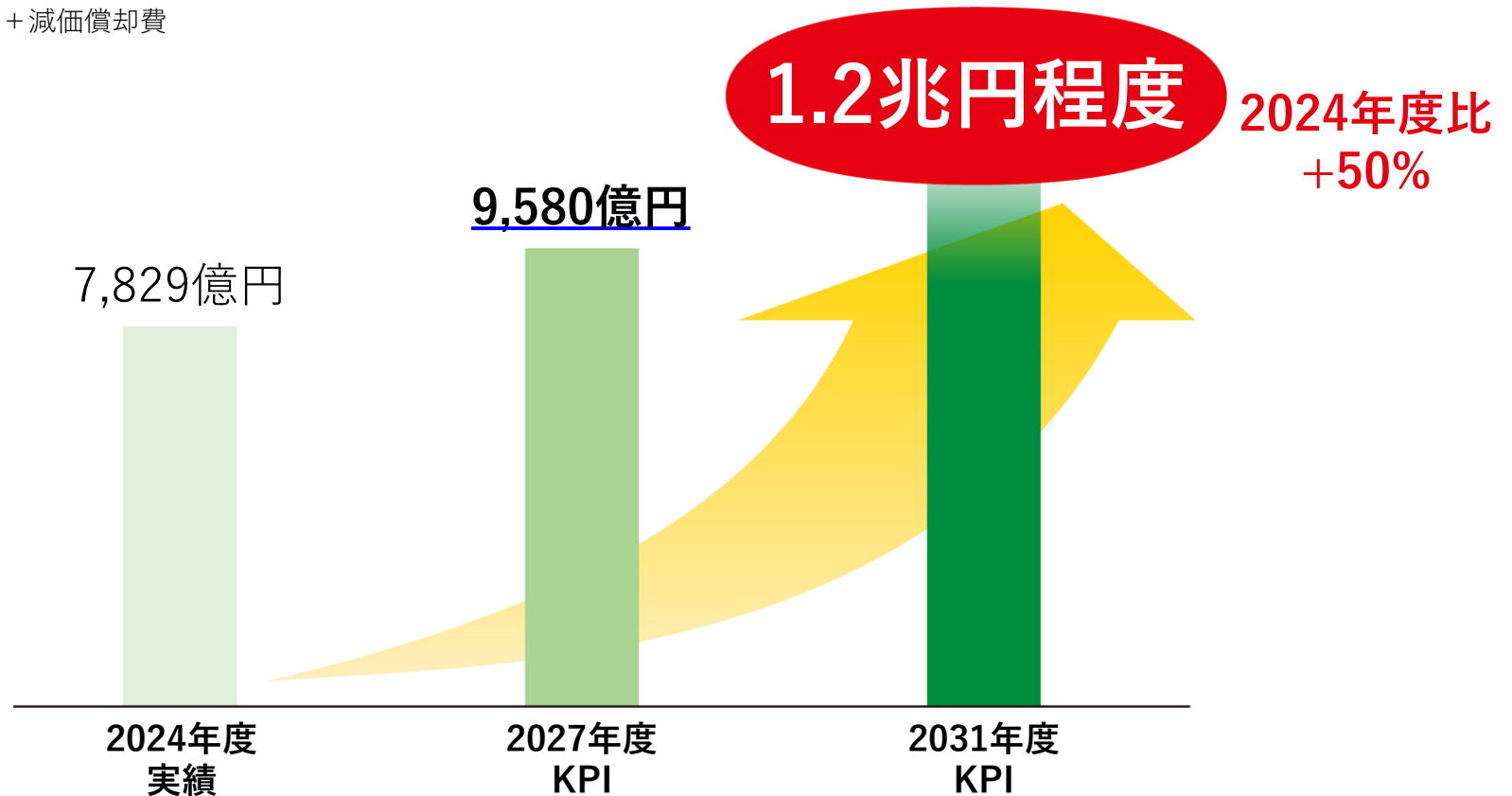
- JR東日本グループは、社員一人ひとりの業務遂行やチャレンジを通じた全員参加型経営をベースに、「収益性の向上」と「資産の有効活用」に注力します。
- 「収益性の向上」の源泉となるのは営業収益です。モビリティと生活ソリューションの二軸や、融合と連携によるシナジーでの既存事業の成長に加え、M&Aや新規事業創造を通じた非連続な成長により、**2031年度営業収益4.3兆円程度**をめざします。



EBITDA[※]

- 「収益性の向上」のため、中長期的視点でキャッシュの創出力を高める観点から、EBITDAをKPIとして設定し、2031年度に1.2兆円程度をめざします。
- EBITDAを伸ばすために最も重視するのは、利益成長です。営業利益を2027年度4,880億円、2031年度7,500億円程度まで伸ばし、EBITDAの伸長に繋がります。

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

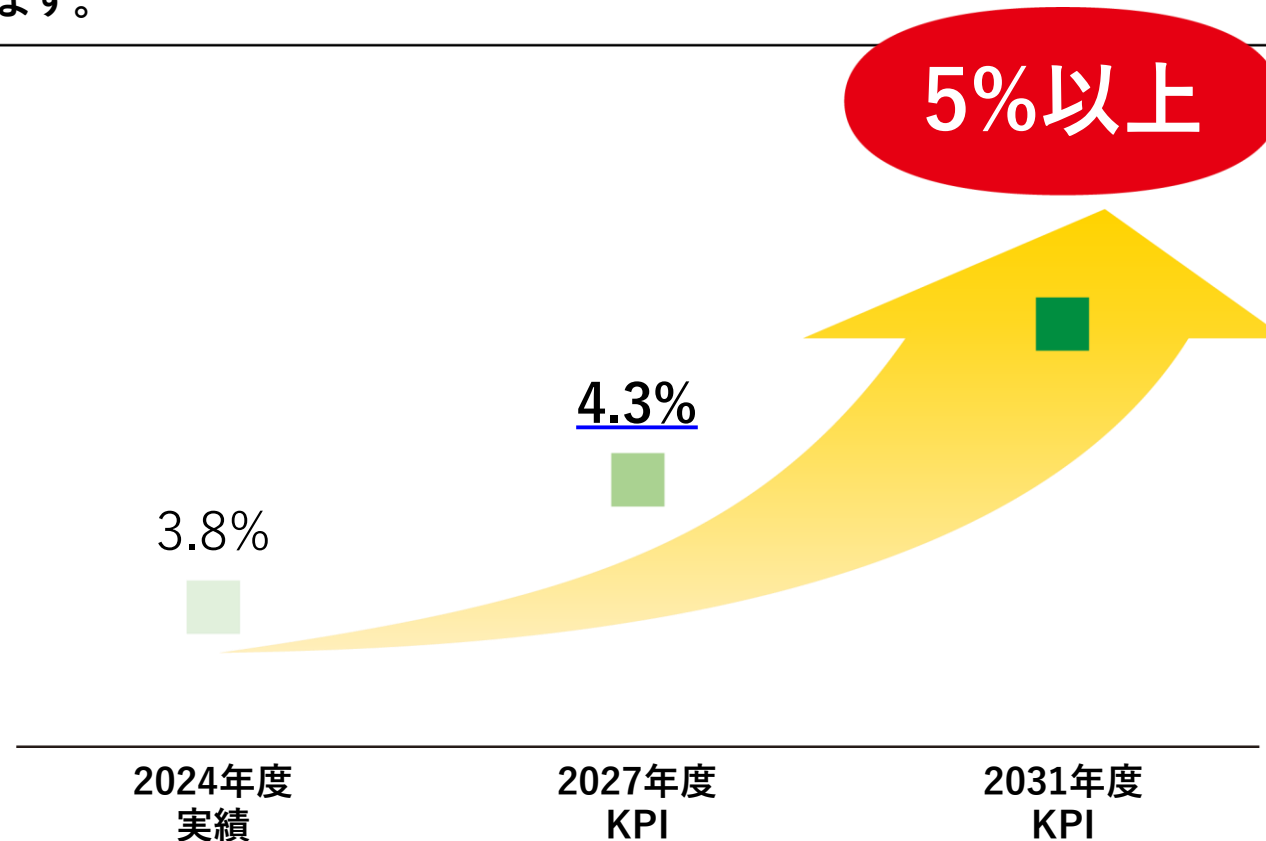


(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

ROA*

- 鉄道事業や不動産事業を営んでいる特性上、JR東日本グループでは多くの事業用固定資産を保有しています。
- このような事業特性を踏まえ、現在保有している資産や今後の投資に伴い増加する資産に対する利回りを意識しながら「収益性の向上」と「資産の有効活用」に注力し、2031年度のROAを5%以上に引き上げます。

※総資産営業利益率



(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

2031年度の数値目標までのプロセス

(単位：億円)	2026年度 業績予想
営業収益	32,950
運輸	<u>21,460</u>
流通・サービス	<u>4,270</u>
不動産・ホテル	<u>6,050</u>
その他	<u>1,170</u>
EBITDA	8,870
運輸	<u>5,150</u>
流通・サービス	<u>920</u>
不動産・ホテル	<u>2,210</u>
その他	<u>630</u>
ROA	3.9%
モビリティ	<u>2.8%</u>
生活ソリューション	<u>5.0%</u>
ネット有利子負債／EBITDA	5.9倍
モビリティ	<u>5.1倍</u>
生活ソリューション	<u>7.0倍</u>
ROE	8.2%
【参考】営業利益	4,290
運輸	<u>2,070</u>
流通・サービス	<u>700</u>
不動産・ホテル	<u>1,310</u>
その他	<u>250</u>

2027年度
<u>35,180</u>
<u>21,750</u>
<u>5,070</u>
<u>7,100</u>
<u>1,260</u>
9,580
<u>5,510</u>
<u>1,040</u>
<u>2,410</u>
<u>640</u>
4.3%
<u>3.1%</u>
<u>5.4%</u>
5倍程度
5倍程度
6倍程度
8%以上
<u>4,880</u>
<u>2,360</u>
<u>800</u>
<u>1,490</u>
<u>260</u>

2031年度	
4.3兆円程度	
1.2兆円程度	
モビリティ	6,000億円程度
生活ソリューション	6,000億円程度
5%以上	
3%以上	
7%以上	
5倍程度	
5倍程度	
6倍程度	
10%以上	
<u>7,500億円程度</u>	
モビリティ	<u>2,600億円程度</u>
生活ソリューション	<u>4,900億円程度</u>

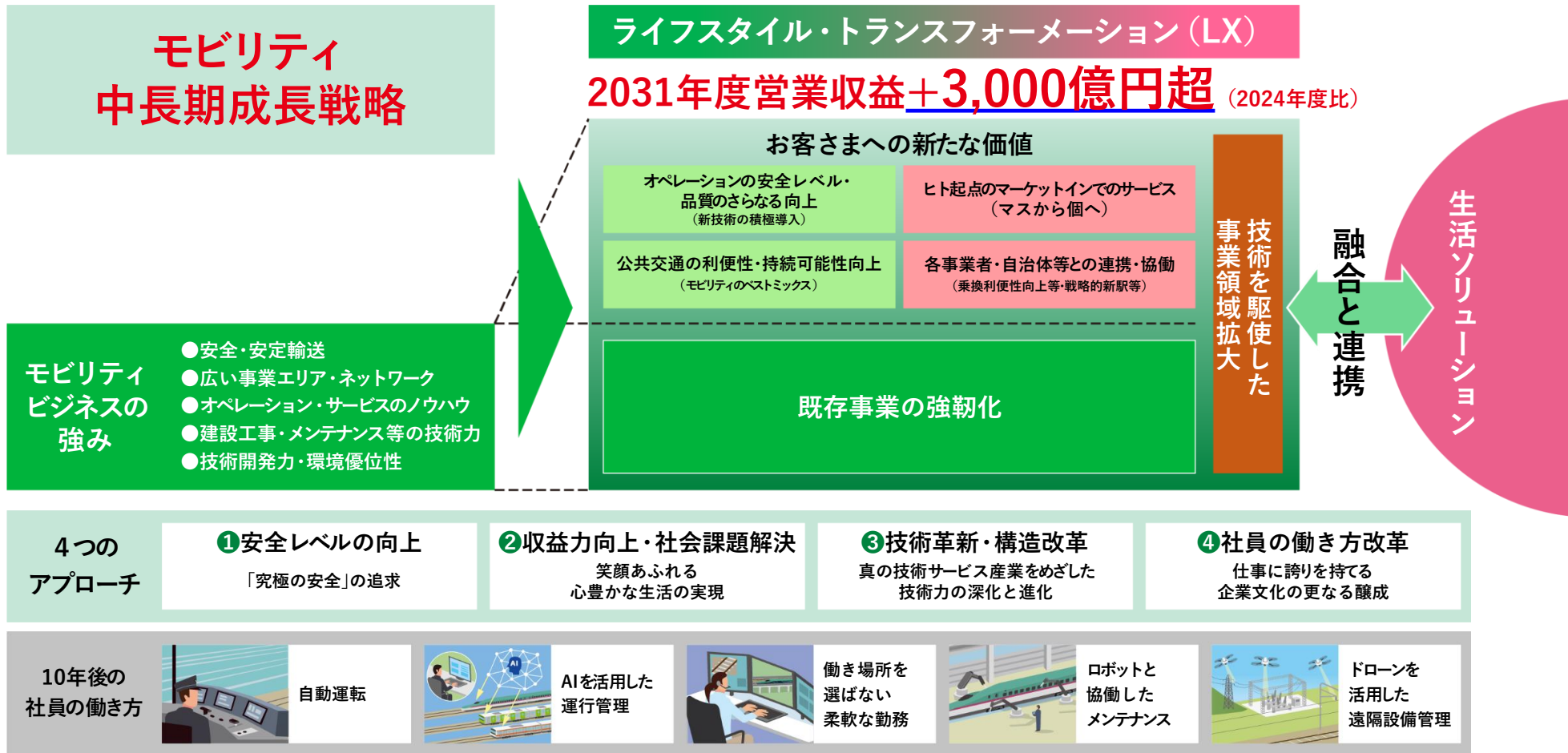
- KGI**
…長期的な経営目標
- KPI**
…KGI達成のために目安とする指標
- 現時点の見通し



(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

モビリティ中長期成長戦略

■ **モビリティのめざす姿**を明確にし、JR東日本グループが一丸となって取り組む中長期成長戦略を2025年秋に向けて策定し、**サステナブルな成長**をめざします。



中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」

■ 2024年6月に策定した中長期戦略「Beyond the Border」のもと、体験価値(ライフ・バリュー)を創造し、生活ソリューションにおける営業収益・利益の倍増をめざします。

収益拡大を通じて生活ソリューションにおける さらに、営業収益+1,500億円、営業利益+1,000億円
2031年度の営業収益・利益の倍増^{※1}をめざす

ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)

ライフ・バリュー
ヒト起点のマーケットインによる「体験価値」の創造

モビリティ

融合と連携

個客の「移動の目的(地)づくり」

Suicaを軸としたDXによる個客との接点強化

鉄道・小売飲食・SC・不動産・広告・決済など様々な

既存事業の変革

海外TODをはじめとする
新たな市場への
ビジネスの拡大

不動産などの
当社アセットを活用した

魅力的な
まちづくり

(J-TOD^{※2}など)

JR東日本グループの強み **リアルとデジタルの接点**

※1 2023年度比 ※2 J-TOD = JR East-Transit Oriented Development (JR東日本型の公共交通指向型都市開発)